للقب: رايس.

الاسم: وفاء.

الوظيفة: أستاذة.

الرتبة: أستاذة مساعدة – أ-.

المؤسسة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

الهاتف: **06.66.81.44.70**

الفاكس: /

العنوان الالكتروني: **wafa_rais@yahoo.fr**

عنوان المداخلة: دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال.

لغة المداخلة: اللغة العربية.

دور التعلم التنظيمي
في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال

إعداد أ/ رايس وفاء

جامعة محمد خيضر بسكرة

ملخص المداخلة باللغة العربية:

تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة عدداً من التحديات والتغيرات والتطورات العالمية في بيئة الأعمال، و مع التزايد المستمر والمتنامي للمنافسة في مجال العمل وأمام ظهور اقتصاد عالمي يستند في أساسه إلى التنافس القائم على التميز، وتغير في الأسبقيات الحاكمة للعالم (الثروة، والقوة، والمعرفة) فأصبح للمعرفة مقام الصدارة بين هذه الأسبقيات، وأصبح ينظر إليها على أنها الأداة الحاسمة في توليد كل ثروة وكل قوة، وأصبحت المنظمات ذات الجودة والكفاءة والفعالية في أداء أعمالها وحيدها القادرة على البقاء في الأسواق، كما أصبح أيضا مفهوم التعلم التنظيمي أيضا من المفاهيم الوثيقة الارتباط بالأداء، الأمر الذي يتطلب ضرورة مواكبة متطلبات المرحلة القادمة من قبل المنظمات للبقاء في الأسواق المحلية والعالمية، إذ يعتبر التعلم هو المصدر الوحيد للميزة التنافسية في بيئة سريعة التغير من أجل زيادة أداء المنظمة ولا يتم ذلك إلا من خلال تكريس مفهوم التعلم التنظيمي وتقدير أهميته في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال.

Résumé:

Les organisations font face ces derniers temps un certain nombre de défis, les changements et les développements dans l'environnement des affaires, le croissant et la concurrence croissante dans le domaine des travaux avant l'apparition, un monde économie mondiale fondée sur la concurrence basée sur l'excellence, un changement dans les priorités de la décision du monde (la richesse, la puissance et la connaissance) devenus des connaissances servir le premier parmi ces priorités et devint considérée comme un outil essentiel pour générer toutes les richesses de toute la puissance et devenir des organisations en qualité, efficacité et l'efficience dans l'exécution de leur travail et partent en mesure de survivre dans le marché et également devenu le concept d'apprentissage organisationnel et aussi des concepts sont étroitement liés à la performance , qui exige la nécessité de répondre aux exigences de l'étape prochaine par les organisations pour rester dans les marchés locaux et mondiaux, puisque l'apprentissage est la seule source d'avantage concurrentiel dans un environnement en rapide évolution, afin d'accroître la performance de l'organisation n'atteint

jamais en consacrant le concept d'apprentissage organisationnel et l'appréciation de son importance dans l'amélioration de la performance concurrentielle des organisations d'affaires.

مقدمـــة:

تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة عدداً من التحديات والتغيرات والتطورات العالمية في بيئة الأعمال، وذلك نتيجة لعدد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والقانونية المؤثرة على الأداء، فضلا عن أنه مع التزايد المستمر والمتنامي للمنافسة في مجال العمل وأمام ظهور، واقتصاد عالمي يستند في أساسه إلى التنافس القائم على التميز، وتغير في الأسبقيات الحاكمة للعالم (الثروة، والقوة، والمعرفة) فأصبح للمعرفة مقام الصدارة بين هذه الأسبقيات، وأصبح ينظر إليها على أنها الأداة الحاسمة في توليد كل ثروة وكل قوة، وأصبحت المنظمات ذات الجودة والكفاءة والفعالية في أداء أعمالها وحيدها القادرة على البقاء في الأسواق، كما أصبح أيضا مفهوم الإبداع أيضا من المفاهيم الوثيقة الارتباط بالأداء، الأمر الذي يتطلب ضرورة مواكبة متطلبات المرحلة القادمة من قبل المنظمات للبقاء في الأسواق المحلية والعالمية.

وقصد تحقيق غايات الارتقاء في مستويات أداء المنظمات على المستوى العالمي والمحلي، تعددت المبادرات التنموية في القطاعين الخاص والعام ، واتخذت هذه المبادرات محاور وأبعاداً فنية متنوعة، منها ما ركز على جوانب تطوير القدرات القيادية وتعزيز مفهوم التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، ومنها أيضا ما ركز على محور تنمية الموارد البشرية، أو على تطوير تقنيات وأنظمة المعلومات، أو تقليل كلف التشغيل وتسهيل الإجراءات وإعادة تصميم العمليات، أو الإبداع في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات بما يضمن ويتجاوز توقعات المتعاملين. [1]

وإذا كان الارتقاء والتميز هو هدف أي منظمة أو المؤسسة لأنه يعتبر معيار بقائها، وهو فطرة بشرية جبل عليها الإنسان، كما يعد حافزا قويا يدفع بالفرد للبحث والتطوير لتحقيق ما هو أفضل دائما، فإن المنظمة الناجحة هي التي تحاول أن توازن بين مطلبها في التميز والارتقاء وبين الرغبة الإنسانية في تحقيق الأفضل، ولا يتم ذلك إلا من خلال تكريس مفهوم التعلم التنظيمي وتقدير أهميته في تحقيق الإبداع.

والسؤال المطروح هنا كيف يمكن أن يساهم التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال ؟

[1] - عبد الرحيم الجلاد، **نماذج التميز كإطار عام لإدارة الأداء**، مجلة رسالة التميز، موقع انترنت

وقصد الإجابة على هذا التساؤل تم التعرض في هذه الورقة البحثية إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتعلم التنظيمي ومحاولة إبراز مدى تأثيره على الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال.

I- ماهية التعلم التنظيمي:

1- تعريف التعلم التنظيمي:

يقصد بالتعلم التنظيمي « عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها ».[1]

أما سينج فيرى أن عملية التعلم التنظيمي هي« الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية»[2]

والتعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها : تمكين الأفراد، واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل، وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء، على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة وداعمة ومشجعة للعمل والتعلم الجماعي والتطوير المستمر، مما يمكن تلك المنظمات من امتلاك ميزة سرعة التعلم، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

2- تعريف منظمات التعلم:

إن البداية الحيية لاستخدام مصطلح منظمة التعلم تعود إلى كريس ارجريس وزملائه، حيث فرق هؤلاء بين مستويات التعلم التنظيمي: [3]

---

(1) - عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، **التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي** في الجامعات السعودية، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، العام الجامعي ١٤٢٧ /١٤٢٨ ه، ص3.

(2) - طلال بن عايد الأحمد وآخرون، **التنظيم وأداء المنظمات – بحوث محكمة** -، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)،2010 ، ص 75.

(3) - مؤيد سعيد السالم، **منظمات التعلم**، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ص 23.

1- المستوى الأول: تركز المنظمات في المستوى الأول على زيادة قدراتها في تحقيق أهداف معلومة، وهي تشغل نفسها بموضوع التعلم الروتيني أو السلوك المتكرر، إذ تحاول التعلم دون إجراء تغيرات جوهرية في سياستها وافتراضاتها الأساسية.

2- المستوى الثاني: ويرتكز على إعادة تقييم طبيعة الأهداف التنظيمية والقيم والمعتقدات المرتبطة بها، وينطوي هذا النوع من التعلم تغييرا في ثقافة المنظمة، والنقطة الجوهرية هنا هي أن المنظمات تتعلم كيف تتعلم.

3- المستوى الثالث: ويحدث عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ عملية التعلم في المستويين الأول والثاني، إذ لا يمكن لهذين المستويين أن يحدثا ما لم تدرك المنظمة أن التعلم يجب أن يحدث.

3- **مستويات التعلم التنظيمي**: ينقسم التعلم التنظيمي إلى ثلاث مستويات هي: [1]

- التعلم الفردي: يعبر التعلم عن التغير الدائم نسبيا في سلوك الفرد، ويحدث نتيجة الخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة، والتي يتم تدعيمها من خلال التغذية العكسية، ويقوم التعلم على جملة من المبادئ تتمثل في ضرورة وجود هدف يسعى الفرد لتحقيقه، إلى جانب ضرورة توفر الرغبة والقدرة على التعلم.

-التعلم الفرقي: ميز كل من Katzeb baek وSmith بين نوعين من الفرق: مجموعة العمل وفرق الأداء المتميز، وهذان النوعان يرتبطان بنوعين من المنظمات، فمجموعة العمل تنتشر في المنظمات التقليدية بينما فرق الأداء المتميز فتوجد في المنظمات المتعلمة.

كما يفرق برود ترك بين المنظمات ذات الإدارة التقليدية ومنظمات التعلم ، فالإدارة التقليدية تعالج التعلّم والتغيير كمشروع ذي بداية ونهاية معينة، هدفه تحويل المنظمة من حالة مستقرة إلى أخرى وهذه الطريقة محدودة النتائج لأنها في أغلب الأحيان مجرد وسيلة للحاق بموقع البيئة المتغيرة، ومع ذلك فعندما تصل المنظمة إلى هذا الموقع فإنه يمكن أن يكون الموقع قد تحرك، لأن البيئة قد تغيرت مرة أخرى، وعلى الطرف الآخر ترى منظمة التعلّم أن التغيير فرصة للتطوير، وهي تدرك أن التعلم والتغيير بمثابة عملية مستمرة أو سلسلة متصلة بدون نهاية، وهي تركز على المستقبل أكثر من الحاضر ، وبدلا من الاستجابة للضغوط ؛ فإنها تبحث عن التوجهات الجديدة التي تسبق التعلّم من خلال استشراف الأحداث التي قد تحدث في المستقبل.

- التعلم على مستوى المنظمة: وهنا يتم تبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم من خلالها التغيير في الثقافة التنظيمية، الاستراتيجيات، السياسات الإجراءات والأنظمة التي من شأنها أن تعيق عملية التعلم وتسبب المشكلات في العمل.

[1] - طلال بن عايد الأحمد وآخرون، مرجع سابق، ص ص 78 – 81.

إن عمليتي التعلم والتغيير يدعمان ويعززان ويدفعان بعضهما بعضا، حيث إنه كلما كان التغيير متسارعا تطلب ذلك زيادة عمليات تكوين المعرفة واكتسابها للتعامل بفاعلية مع ذلك التغيير، ومن جهة أخرى كلما اتسع نطاق وسرعة تنمية المعارف وتراكمها ،كلما انعكس ذلك على سرعة وعمق التغيير.

4- خصائص التعلم التنظيمي:

لقد استنتج هيجان جملة من الخصائص المتعلقة بمفهوم التعلم التنظيمي يمكن إيجازها في: [(1)]

1- التعلم التنظيمي عملية مستمرة تحدث بصورة تلقائية كجزء من نشاط وثقافة المنظمة ولا يعتبرها الأفراد شيئا مضافا إلى أعمالهم اليومية.

2- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصرا أساسيا في عملية التعلم.

3- التعلم هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمنظمة، والخبرة وحدها التي تساهم في عملية التعلم التنظيمي، وتمكن المنظمة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.

4- التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة، ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية.

5- لا يمكن لعملية التعلم التنظيمي أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

II - ماهية الأداء المؤسسي:

1- تعريف الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

وللأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير كل مكون من مكونات المؤسسة باختلاف أنواعها، وهو من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحين والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية.

---

(1) - نفس المرجع السابق، ص ص 82- 83.

ويرجع أصل كلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية Performance والتي تعني الإنجاز، التنفيذ، النتائج، وبالتالي يقصد بالأداء تنفيذ الأعمال بناءا على هدف أو مجموعة من الأهداف مع مراعاة النتائج المترتبة عن هذه الأعمال.(1)

ومن الناحية الإدارية يمكن أن يعبر الأداء ويسلط الضوء على ثلاث مفاهيم عامة تتمثل في العمل، نتيجة العمل، ومدى النجاح في تأدية العمل، ويتم التعبير عن الأداء بمجموعة من المؤشرات المعقدة نوعا ما، ويقتضي مصطلح النجاح رضا الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة، فلا يوجد نجاح دون إقرار خارجي من السوق. (2)

وقد عرف الأداء على أنه: " النتيجة النهائية لأي نشاط ويشمل معرفة ما يحب أداؤه؟ ومن يحب أداؤه؟ وكيف يتم الأداء؟ وكيف يقيم الأداء؟".(3)

ويرى فيريسلي Fericelli A.M : " أن الأداء لا يعبر عنه من خلاله، ولكن بعلاقته بمؤشرات النجاح، وهو نشاط يؤدي إلى النمو كسيرورة وليس كنتيجة تظهر في زمن معين. " (4)

كما يمكن تعريف الأداء استراتيجيا بإعطاء الطابع الاستراتيجي له وربطه بالقدرة التنافسية للمؤسسات. (5)

وينقسم الأداء في أي مؤسسة إلى ما يلي: (6)

1- الأداء الفردي: ويتعلق بأداء الأفراد العاملين ومستوى كفاءتهم في العمل وسلوكياتهم، ويتم تقييم الأداء الفردي من خلال مقارنة مستوى أدائهم بالمعايير الموضوعة المحددة مسبقا.

2- أداء الوحدات التنظيمية: حيث يتم التعرف على مستوى الإنجاز الفعلي لكل إدارة على حدا، وكل قسم من أقسامها، وكذا التعرف على مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وكفاءتها في أدائها لمهامها.

---

(1) - Alain Lambert, **Perspective gestions publiques**, Institut minefi , p 02, cite internent. www.cairn.info.

(2) - Sana Safa, ((**L'Etude de L'influence des choix stratégiques sur la performance des entreprises impliquées dans une offre publique d'achat et d'échange**)), Le revue Arabique de sciences économiques et administratifs, université Rohe el kods, Elkaslik, Liban , n 02, 2006, p 165.

(3) - عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقد في القاهرة، يناير 2007، (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، 1999، ص 11.

(4) – نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، (الإسكندرية: الدار الجامعية)، 1996، ص 87.

(5) - إلهام يحياوي، ((**الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة باتنة-**))، مجلة الباحث، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 2007،05، ص 46.

(6) -علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، (الأردن: دار إثراء)، 2008، ص ص 27 – 28.

3- الأداء المؤسسي: قصد معرفة مدى كفاءة المؤسسات أو الشركات في تحقيق أهدافها التي تعمل من أجلها.

وعلى الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت مفهوم الأداء المؤسسي إلا أن أغلبها يشير على عدم وجود اتفاق حول إعطاء مفهوم محدد له.

وقد عرف اكليس ECCLES الأداء المؤسسي بأنه: "انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق أهدافها ". (1)

ويعبر الأداء المؤسسي حسب دافت Daft عن: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة." (2)

كما يرى البعض أيضا أن الأداء المؤسسي هو:" انعكاس للطريقة التي يتم بها استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية، بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وبالتالي فهو دالة للمؤشرات والخصائص المنظمة، إلى جانب خبرات قادة المنظمة". (3)

وقد عرف الأداء المؤسسي أيضا على أنه: " نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة، تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل، فإن اختلفت نتائج الأداء عما هو موضوع من المعايير، فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الاختلال بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية."(4)

كما عرف الأداء المؤسسي على أنه :" تعظيم المخرجات تحت قيد تدنية المدخلات."(5)

---

(1) – صلاح عباس هادي، **إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز**، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس، 2005، ص 162.

(2) – بومدين يوسف، ((**إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**))، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 33، موقع انترنت. www.dahsha.com/threads_09_apport_des_analyses_efficience.pdf

(3) – علي منصور محمد بن سفاع، ((**تقييم الأداء باستخدام نموذج KAMEL – دراسة تحليلية لأداء البنك الأهلي اليمني -**)) ، 2003/2007، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن ، اليمن، العدد 02، ديسمبر 2008، ص 13.

(4) – إبراهيم عبد الحليم عبادة، **مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية**. (الأردن: دار النفائس)، 2008، ص ص 160 – 161.

(5) - الداوي الشيخ، ((**تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية**))، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06، 2008، ص 09، موقع انترنت.
www.sarambite.com/eletobib/exp172.rar

وعند التعمق في تحليل هذا المفهوم فإنه ينبغي الإشارة إلى أنه كثيرا ما يقرن الأداء بمفهومي الكفاءة والفعالية، وعليه من هذا التعريف الأخير يمكن أن نلاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بواسطة الحصول على أقصى مخرجات(ناتج) مع ضمان تدنية المدخلات، ليعبر بذلك الأداء عن مجموع الكفاءة والفعالية.

وانطلاقا من التعاريف السالفة الذكر للأداء، نلاحظ أن مفهوم الأداء يتضمن مجموعة الأساليب التي تنتهجها المؤسسة في إطار استغلال الموارد المتاحة بغية تحقيق أهدافها وغاياتها المرسومة.

وبالتالي يعتبر الأداء المؤسسي الفكرة الأكثر اتساعا لفاعلية المنظمة، حيث تعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتجية، والمتمثلة في البقاء والتكيف المستمر والنمو من خلال الاستجابة للتغيرات البيئية الداخلية، والتأقلم المستمر مع البيئة الخارجية المحيطة بها، إلى جانب التكيف مع الأحداث المستقبلية، والذي يعد عاملا مهما لأي جهد يبذل لتحقيق الأداء المؤسسي.

إلا أنه هناك من قام بتقسيم هذه العوامل إلى خمسة مداخل للفعالية التنظيمية، يمكن من خلالها أن يختلف مفهوم الأداء المؤسسي وفقا لنظرية المنظمة تكمن في:[1]

1- مدخل الهدف Goal Approach: يرى هذا المدخل أن فعالية المؤسسة تتحدد بمدى تحقيقها للأهداف المنوط بها، حيث يسهل قياس أهداف المخرجات في مؤسسات الأعمال، وتشمل مؤشرات الفعالية الربحية، العائد على الاستثمار، حصة السوق، القيمة السوقية للسهم، مؤشرات النمو.

وقد أخذ على هذا المدخل صعوبة تطبيقه، خاصة أمام تعدد أهداف المؤسسة وتناقضها في الكثير من الأحيان، إذ أن الفعالية في تحقيق هدف معين قد تؤدي إلى عدم الفعالية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى للمؤسسة، إلى جانب صعوبة قياس أهداف المؤسسات غير الهادفة للربح.

2- مدخل موارد المؤسسة System Ressources Approach: تتحدد الفعالية التنظيمية في ظل هذا المدخل من خلال قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها، إلى جانب قدرة متخذو القرارات في المؤسسة على فهم وإدراك وتفسير الأسبقيات الواقعية المتوفرة في

---

[1] – فيصل صالح محمد. عبد الرحمن محمد سالم، **الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية – مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء** – ورقة عمل مقدمة في ملتقى حول موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية المنعقد في دمشق، 25 /27 يوليو (تموز)، 2004، سوريا. (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، 2004، ص ص 141 – 145. موقع انترنت. www.unpan1.un.og/intradoc/groups/public

البيئة الخارجية وتغيراتها، قصد ضمان الحصول على الموارد البشرية، المالية، المواد الخام، والتكنولوجية بشكل مستمر.

وإذا كان مدخل موارد المؤسسة قد سهل من مهمة المؤسسات غير الهادفة للربح التي يصعب فيها قياس المخرجات أو الكفاءة الداخلية، كما أتاح المجال أمام المؤسسات الهادفة للربح للتنافس حول الموارد البيئية المختلفة، فإنه يركز أيضا على المدخلات والموارد الأفضل في البيئة دون التركيز على الاستخدام الأفضل لهذه الموارد، كما أنه لم يركز على المخرجات لتحديد الحاجات التي تسعى المؤسسة لإشباعها في مجال عملها بصورة أفضل من منافسيها.

3- مدخل العمليات الداخلية Internal Process Approach: وتتعلق الفعالية هنا بالكفاءة والصحة المؤسسية، حيث يتم استخدام مؤشر الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة ودرجة رضا العاملين عن العمل، فيما يتعلق بمدى اهتمام المشرفين بالعاملين ودرجة التعاون فيما بين جماعات العمل والإدارة وأنظمة الاتصالات بين الإدارات والعاملين.

وبالتالي فقد ركز هذا المدخل على العمليات الداخلية والنشاطات الداخلية في المؤسسة، دون إعطاء أهمية لعلاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية، وبالتالي النظرة المحدودة لفعالية المؤسسة.

4- مدخل أصحاب المصلحة (الجمهور) Stakeholders: يسعى هذا المدخل إلى التوحيد بين المداخل السابقة، حيث تتوقف فعالية المؤسسة على مدى إرضائها لكل أصحاب المصلحة والمتمثلون في الأطراف الداخلية (البيئة الداخلية) والأطراف الخارجية (البيئة الخارجية) ومنهم المساهمون، الموارد البشرية، الزبائن، المجهزون والموردون، الدائنون، المنظمات الحكومية ذات العلاقة وهيئات حماية البيئة والمستهلك........إلخ.

وعلى الرغم من أن هذا المدخل أعطى نظرة شاملة للفعالية من المدخلات إلى العمليات إلى المخرجات، إلا أن تعدد أصحاب المصالح وتضارب مصالحهم ضمن المؤسسة الواحدة، وتغيرها المستمر، أوجب على المؤسسة محاولة تحقيق التوافق فيما بينها، وبالشكل الذي يخدم مصلحتها بالدرجة الأولى، بحيث تتجه إلى إرضاء الأطراف الأكثر تأثيرا في المؤسسة بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والاستمرار والتطور.

5- مدخل قيم التنافس Compting Values Approach: يرى هذا المدخل أن قيم الإدارة تتجسد في معايير الفعالية وتحديد مفهومها، ويمكن لهذه القيم أن تتواجد وتتعارض في نفس الوقت،

لذلك وجب على المدراء العمل على ترتيبها من الأكثر أسبقية إلى الأقل أسبقية والاختيار فيما بينها.

ويعتمد هذا المدخل عل بعدين أساسين تتمثل القيمة الأولى في التركيز Focus المؤسسي، والذي يشمل تركيز القيم المهيمنة على المسائل أو القضايا Issues الداخلية (اهتمام الإدارة بمصلحة وكفاءة العاملين)، والخارجية (التأكيد على مصلحة المؤسسة بعلاقتها بالبيئة)، أما القيمة الثانية فتتعلق بهيكل structure المؤسسة، والذي يضفي خصائص الاستقرار والثبات stability، كما يعكس قيمة الإدارة للكفاءة والرقابة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، إلى جانب خاصية المرونة التي تعكس قيمة التعلم والقدرة على التغير والتكيف.

وعند الربط بين هذين البعدين تتولد أربعة نماذج للفعالية التنظيمية والتي يمكن تمثيلها بالمصفوفة الموضحة في الشكل الموالي، وتتمثل هذه النماذج في:

* نموذج الأنظمة المفتوحة The open systems model: يجمع هذا النموذج بين التركيز الخارجي والهيكل المرن، حيث تكمن القيمة المهيمنة في تأسيس علاقة جيدة مع البيئة للحصول على الموارد، والنمو عبر أهداف فرعية كالمرونة (اللامركزية) والتقييم المستمر للبيئة الخارجية، وهو ما جعل هذا النموذج مشابها لمدخل موارد المؤسسة.

* نموذج الهدف الرشيد The rational goal model: يعتبر نموذج الهدف العقلاني مشابها لمدخل الهدف، ويرتكز هذا النموذج على القيم الإدارية للرقابة الهيكلية والتركيز الخارجي، كما يشمل على أهداف أساسية تتمثل في الإنتاجية، والكفاءة، والربح، وتعتمد المؤسسة في انجاز أهداف المخرجات بالاعتماد على الرقابة، وذلك من خلال التركيز على الأهداف الفرعية التي تسهل الوصول إلى ذلك، إلى جانب اعتماد التخطيط الداخلي ووضع الأهداف التي تعد من أدوات الإدارة الرشيدة.

* نموذج العملية الداخلية The internal process model: يشمل هذا النموذج قيم التركيز الداخلي والرقابة الهيكلية، وتتمثل أهدافه الأساسية في تحقيق وضع مؤسسي مستقر، فيما تتمثل أهدافه الفرعية في آليات تحقيق درجة عالية من الكفاءة في الاتصال وإدارة المعلومات، واتخاذ القرارات.

* نموذج العلاقات الإنسانية The human relations model: ويتسم هذا النموذج بتركيزه على قيم التركيز الداخلي والهيكل المرن، حيث تركز الإدارة على تطوير الموارد البشرية، إذ

تحض الموارد البشرية باهتمام أكبر من خلال إعطائها فرص الاستقلالية والتطوير، وتعمل الإدارة باتجاه الأهداف الفرعية كفرص تدريب الموارد البشرية أكثر من تركيزها على البيئة.

شكل رقم (02): مصفوفة لنماذج الفعالية التنظيمية

	التركيز الخارجي	**التركيز الداخلي**
الهيكل المرن	نموذج الأنظمة المفتوحة	نموذج العلاقات الإنسانية
الرقابة الهيكلية	نموذج الهدف الرشيد	نموذج العملية الداخلية

المصدر: من إعداد الباحث بناءا على المعطيات السابقة.

2- نشأة وتطور مفهوم الأداء المؤسسي: استخدم مفهوم الأداء لأول مرة في مجال الرياضة ثم في المجال الميكانيكي، قبل أن يطبق في المؤسسات، حيث كانت كلمة الأداء في بداية القرن التاسع عشر تشير إلى النتائج المتحصل عليها من طرف الحصان عند القيام بسباق رياضي، سواء كان بشكل فردي أو في مجموعة رياضية، وفي بداية القرن العشرين أصبح مفهوم الأداء يشير إلى مؤشرات رقمية تميز طاقات وإمكانيات الآلات.

إن المقابلة بين النموذج الرياضي والاقتصادي تم الطرق إليها من طرف المدرسة الاجتماعية للرياضة، حيث أنه لإسقاط المنظور عليها يتطلب من الرياضة إعطاء توضيح اقتصادي يقود إلى النقاط التالية: [1]

1- إن الأداء المؤسسي هو دالة في أهداف المؤسسة وفي مؤهلاتها الداخلية والخارجية، أما الأداء الرياضي فمرتبط بالقدرة على تحقيق أهداف المصارعة والتنافس، وبالتالي تكون نتيجة المقارنة أن الأداء مفهوم ديناميكي، وهو حالة تتحول بشكل مستمر.

2- أن الأداء المؤسسي كالأداء الرياضي يظهر طاقة الفرد ويتحسن بفضل الجهود المستمرة، الصبورة، الثابتة والعقلانية.

3- أن الأداء الرياضي يولد الطموح إلى فكرة المساواة من خلال إتاحة الفرصة أمام الجميع، وبالتالي تحقيق المساواة، أما الأداء الفردي في المؤسسة فيرجع إلى العدالة في معاملة الأفراد.

---

[1] - Martine Maadani. Karim Saïd, **Management et pilotage de la performance**. (paris: Hachette), 2009, pp 27 – 28.

4- إن أداء الفريق الرياضي يرتبط بقدرته على العمل بصورة جماعية، أما أداء المؤسسة فيرتبط بقدرتها على توحيد وإزالة الحواجز عن تنظيمها، وتطوير طرق التعاون بين مختلف الوظائف (الأنشطة) والتدريب الجماعي.

وإذا كان في المجال الميكانيكي تبرمج الآلات لتحقيق أهداف خاصة، كذلك التنظيم له أهداف تابعة لتعبئة الموارد بطريقة عقلانية.

خلال القرن العشرين تطور مفهوم الأداء واتسع ليأخذ تطبيقات متنوعة وكبيرة في المؤسسات والتنظيمات الأخرى.

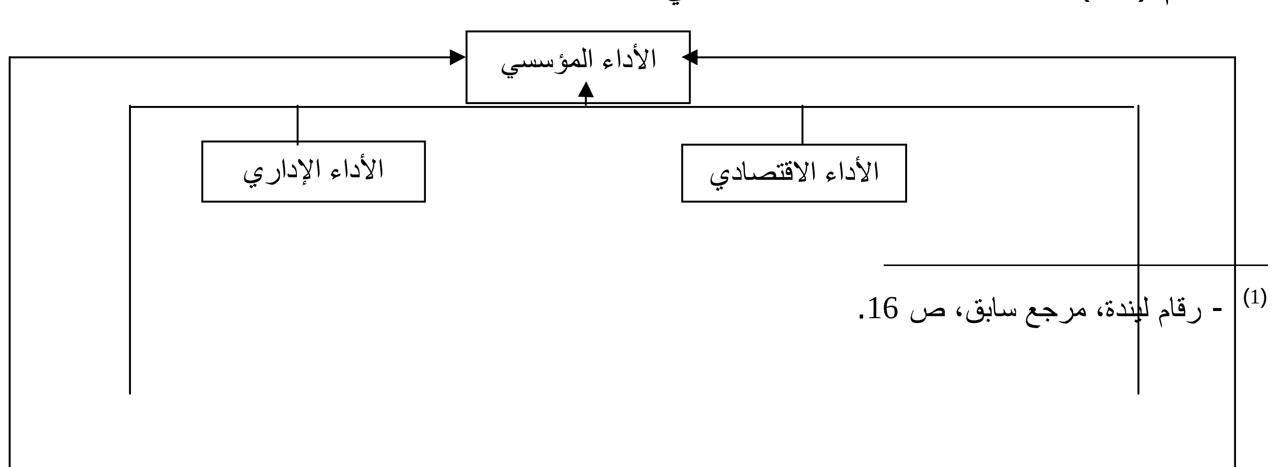
وبالتالي فان الحكم على أداء المؤسسة يرتبط بمعيار معين، ففي نهاية الخمسينات ظهرت مقاربة جديدة تربط بين الأداء والإستراتيجية، حيث اعتبرت هذه المقاربة أن أساس نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى تبنيها لإستراتيجية جيدة، يمكن من خلالها تحديد التنظيم الذي يجب أن تعمل به المؤسسة، فالتنظيم العلمي للعمل يسمح بنوع من الحرية، لكن مع ضرورة التزام الحياد في حالة وجود أي تغيير تفرضه الإستراتيجية.

وفي سنوات الستينات تم اعتماد معيار الإنتاجية (معرفة كيفية الإنتاج)وامتد بعد عشر سنوات إلى الوظيفة التجارية (معرفة كيفية البيع)، كما تناول الأسواق المالية (معرفة كيفية الاقتراض)، وفي سنوات الثمانينات جاء دور الموارد البشرية (معرفة كيفية تسيير الإنسان كمورد)، ومما لا شك فيه أن اعتماد المؤسسة لكل من التنظيم، الإستراتيجية، الموارد البشرية كعوامل محددة للأداء في فترات تاريخية عرفتها المؤسسة ذو أهمية بالغة، فيكفي أن يساء استخدام أحد هذه العوامل حتى تؤدي إلى تحقيق أداء سيئ للمؤسسة ككل. [1]

3- الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي:

عادة ما تقوم المؤسسة بممارسة أنشطتها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء البيئي، والأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء الإداري، حسب ما يوضحه الشكل الموالي.

شكل رقم (03): الأبعاد المختلفة للأداء المؤسسي



(1) - رقام ليندة، مرجع سابق، ص 16.

- الاندماج في المواضيع الأخلاقية
- الدخول في سوق رأس المال

الأداء الاجتماعي	الأداء البيئي
- المساواة والعدالة	- تقليل الفوضى والتلوث
- احترام حقوق الإنسان	- أمن البنايات
- توفير أفضل شروط للعمل	- ...الخ

- تخفيض احتمال الإنفاق على الأحداث العرضية (الإضرابات، المقاطعات)	- تخفيض التكاليف المباشرة
- زيادة تحفيز العاملين	- تخفيض مخاطر حوادث العمل والحوادث القانونية
- تسهيل توظيف الإطارات	- تحسين صورة المؤسسة / زيادة الحصة السوقية
	- إمكانية خلق منتج جديد

Source: Martine Maadani. Karim Saïd, **Management et pilotage de la performance**. (paris: Hachette), 2009, p 32.

ويمكن التمييز بين الأبعاد المختلفة الأداء المؤسسي كما يلي: [(1)]

1- الأداء الاقتصادي: تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية، انطلاقا من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.

2- الأداء الإداري: حيث يتم قياس كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط والسياسات والتشغيل، بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات، البرمجة الخطية.

3- الأداء الاجتماعي: ويعتمد على خلق التعاون بين مختلف المشروعات وفي مختلف الميادين، كتبادل الخبرات التقنية والاستثمارات والبحوث من جانب، وكذا مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها من جانب آخر، ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

ويعنى الأداء الاجتماعي، أو الحد الأدنى الاجتماعي، بتحويل الرسالة الاجتماعية لمنظمة ما إلى حقيقة واقعية، ويعرف فريق عمل الأداء الاجتماعي (SPTF) الأداء الاجتماعي باعتباره:" الترجمة

---

(1) - عمر حامد، مرجع سابق، ص ص 116 – 117.

الفعالة للرسالة الاجتماعية لمؤسسة ما إلى ممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المتعلقة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعزولين، وتحسين جودة الخدمات المالية وملائمتها، وخلق مزايا للعملاء، وتحسين المسئولية الاجتماعية لمؤسسات التمويل الأصغر." (1)

كما يتضمن الأداء الاجتماعي على ضرورة احترام حقوق الإنسان، المساواة في المعاملة وتوفير الظروف المناسبة للعمل، وبالتالي يركز الأداء الاجتماعي على مدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات المتعاملين (العاملين، العملاء). (2)

4- الأداء البيئي: وذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الايجابية أو السلبية المترتبة على التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.

5- الأداء الاستراتيجي: ويرتبط الأداء الاستراتيجي وفقا لبيترز T. Peters وواتمان R. Waterman بالتميز المؤسسي الذي ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي قوي. فالشركة الناجحة هي التي يأتي نجاحها من احترام مبادئ الحس السليم.

في ما يرى ميلر D. Miller أن تميز مؤسسة يتم بناءه وفقا لنموذج التنمية الخاصة بها، وبأن عوامل النجاح السابقة للمنظمة يمكن أن تؤدي ها إلى الفشل إذا تم تطبيقها بشكل مفرط.

أما هامل G. Hamel وبراهالاد C.K. Prahalad فيسلط الضوء على أهمية تحفيز العاملين في المنظمة من خلال أنظمة المكافأة كعامل رئيسي للميزة التنافسية على الأمد البعيد، فالميزة التنافسية وفقا لنتائج السيد بورتر ناتجة أيضا من قدرة المنظمة على خلق قيمة لعملائها.

6- الأداء التنافسي: لقد أضاف بورتر (1981) الجانب التنافسي كأحد محددات الأداء التنظيمي، حيث يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقا لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع، فهو يبرز في نموذجه ثلاثة مستويات من الإجراءات الإستراتيجية وفقا لطبيعة النظام التنافسي: (3)

- تعزيز الكفاءات الأساسية وحماية موقفها الدفاعي.
- اللعب وفق قواعد اللعبة والذي يمكن أن يغير ميزان القوى لقطاع معين.

---

(1) - **تقييم وقياس الأداء الاجتماعي**، موقع انترنت www.arabic.microfinancegateway.org/...socialperformance/http .

(2) - Le centre des jeunes dirigeants d´entreprise, **Le guide de la performance Globale**, (Paris: Edition D´organisation), 2004, p 10.

(3) - **Management de la connaissance et performance organisationnelle**, wekipediat encyclopédie, p 03, cite internet.

,

• بناء القواعد الجديدة التي توقع تغييرات في هذه الصناعة، وذلك لخلق ميزة تنافسية في المستقبل بصورة أسرع من المنافس.

*إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

III - العلاقة بين المنظمة المتعلمة والأداء التنافسي لمنظمات الأعمال:

يثير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها، ونماذج التميز المختلفة تركز على عناصر التعلم، الابتكار، التجديد والتحديث المستمر، وغيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية. حتى تصبح المنظمات قادرة على الإطلاع بدورها الجديد يجب أن يتسم جهازها الإداري بالتعلم المستمر وأن تتأكد بأن العاملين بها يتعلمون ويشاركون بأقصى طاقاتهم.

ولعل من أهم الفوائد التي تعود على المنظمة من عملية إدارة الأداء التنافسي تكمن في دعمها لعلاقات العمل بين العاملين والمشرفين والتي تسفر عن عملية التعلم الجماعي والمستمر.

ولكي تستطيع منظمات الأعمال التحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء التنافسي عليها أن تتبنى مفاهيم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي إذ أن تطوير الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات فعالة للعاملين أصبح بؤرة تركيز هامة للمنظمات الأعمال على حد سواء، ومع زيادة التوجه نحو المنظمات المسطحة وانسياب الهياكل التنظيمية وتوافر المرونة في المهارات والقدرات البشرية أصبح هناك حاجة ملحة للتعلم المستمر والاستفادة من الخبرات الذاتية وخبرات الآخرين وتكوين معاقل واستخدام مداخل إدارة المعرفة لتحقيق طفرة التميز في الأداء Think tank .ومخازن المعرفة، ويرى بعض العلماء أنه على منظمات الأعمال أن تتبنى ثقافة التعلم والتي تتضمن ما يلي:

الانفتاح والمشاركة في المعلومات، والتقييم الناقد، الرغبة والاستعداد للتحدي، وتقدير الفروق الفردية والتنوع والاستفادة منه والتعلم المستمر.

ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال ما يلي: (1)

- استثمار طاقات البشر وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي.

---

(1) - بن ثامر كلثوم. لعروق حنان، **المعرفة الإبداعية ودورها في الرفع من أداء المنظمات المعاصرة**، المنتدى العربي للتجارة الالكترونية، موقع انترنت. http://www.aecfkh.org/articles-action-show-id-30.htm

- تيسير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية، أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذا التطبيق، لذلك فإن كثيرا من ممارسات التدريب في المنظمات تَقْصُر عن تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر في الجانب المعرفي دون جانب المهارات التطبيقية.

- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات، والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ودرجات رضائهم عنها.

- خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم ييسر إنتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة، وتبادلها بين الأفراد.

- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازى مع مطالب العمل وضرورات إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة والمهارات.

- إزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات منعزلة، والقيادات الإدارية التي تحصر السلطة والصلاحية فيها وتمارس المركزية بأعلى درجاتها، والتي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين وليسوا باعتبارهم أعضاء في فرق عمل متكاملة ومترابطة ومتفاعلة يشتركون في عمل متكامل لإنجاز نتائج وأهداف مشتركة.

ويمكن لمدير المؤسسة أن يسعى لبناء ميزة تنافسية من خلال الإشارة إلى معلومات من بيئته، وذلك على حساب التحليل الدقيق والمستمر للقيم التنظيمية، فإنه سيتم استخدام معايير الأداء المبنية على الظروف البيئية لتقييم أداء مؤسسته بدلا من المعايير الداخلية، على سبيل المثال، إذا كان المدير لا يسعى إلى تعزيز الأعمال المرتبطة بالمعرفة النادرة ، ولكن بالتحديث المنتظم لطريقة ووسائل الإنتاج لتحسين الإنتاجية، فإنه سوف يتمسك بمواكبة التطورات التكنولوجية والتوقعات الجديدة للعملاء.

يسمح الأداء الذي أطلق عليه تسمية التنافسي كما يوحي اسمه إلى قياس وضعيتها ليس فقط مقارنة بالمنافسين، ولكن أيضا بالنسبة للعملاء، وهو ينقسم إلى ثلاثة معايير رئيسية. (1)

---

(1) - **Les objectifs de l'avantage concurrentiel**, cite Internet.
http://www.ipeut.com/management/enterprise-management/82/les-objectifs-de-lavantage-con11382.php
,

الخاتمة:

تبحث منظمات الأعمال اليوم عن ميزة تنافسية تميز السلع والخدمات التي تنتجها عن غيرها، وهو ما يمكن أن يحققه رأس المال الفكري في المنظمة الذي يمثل الموجودات التنافسية القادرة على

المحافظة على مستوى متفوق من المعرفة داخل المنظمة، وفي الوقت ذاته تدعم الاستخدام العلمي للمعلومات بشكل يعزز أداء المنظمة ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير.

وبناءا على ما سبق نستنتج أن المنظمة المتعلمة تعتبر حاضنة للمبدعين وأفكارهم، فهي تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع، ليصبح ذلك جزءا من ثقافة المنظمة التي تجذرها وتنقلها من جيل إلى آخر، ومن الطبيعي أن ينعكس ذلك مستقبلا على أنظمتها وهياكلها وإجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تتبناها، ومن هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها، ليصبح تأثيرها بذلك على الزبائن والمتعاملين ليس مجرد ردود أفعال، وإنما أيضا تؤثر فيهم أكثر مما يؤثرون فيها، ولتنتقل في النهاية من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى للريادة.

لذلك يجب على المديرين في مختلف المنظمات مهما كانت طبيعتها العمل على وضع خطة لتطوير المنظمات، من خلال إتاحة الفرصة للأفراد للعمل في ظل بيئة عمل تشجع على التجديد والابتكار، وأن تسعى المنظمات للتحول تجاه المفاهيم الإدارية الحديثة ومن بينها الجودة الشاملة، وأن تقوم بإعداد القوى البشرية من خلال تنمية العديد من المهارات الإدارية والتي من بينها مهارات التفكير الإبتكاري والعمل الجماعي للحصول علي القوى البشرية المدربة القادرة علي تطبيق الفلسفة الإدارية الجديدة، فضلاً عن أهمية تصميم نظام فعال لتقييم الأداء، يتماشى مع مفهوم الجودة الشاملة المطلوب من جميع المنظمات الاتجاه إليه.

قائمة المراجع:

1- عبد الرحيم الجلاد، **نماذج التميز كإطار عام لإدارة الأداء**، مجلة رسالة التميز، موقع انترنت،

2- عواطف بنت أحمد حماد العصيمي، **التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي** في الجامعات السعودية، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، العام الجامعي ١٤٢٧ /١٤٢٨ ه، ص3.

3- طلال بن عايد الأحمد وآخرون، **التنظيم وأداء المنظمات – بحوث محكمة -**، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)،2010 ، ص 75.

4- مؤيد سعيد السالم، **منظمات التعلم**، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ص 23.

5- طلال بن عايد الأحمد وآخرون، مرجع سابق ، ص ص 78 – 81.

6- نفس المرجع السابق، ص ص 82- 83.

7- Alain Lambert, **Perspective gestions publiques**, Institut minefi , p 02, cite internent. www.cairn.info.

8- Sana Safa, ((**L'Etude de L'influence des choix stratégiques sur la performance des entreprises impliquées dans une offre publique d'achat et d'échange**)), Le revue Arabique de sciences économiques et administratifs, université Rohe el kods, Elkaslik, Liban , n 02, 2006, p 165.

9- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية**، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنعقد في القاهرة، يناير 2007، (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، 1999، ص 11.

10 – نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، (الإسكندرية: الدار الجامعية)، 1996، ص 87.

11- إلهام يحياوي، ((**الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين التوتة باتنة-**))، مجلة الباحث، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 5 ،2007، ص 46.

12-علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، (الأردن: دار إثراء)، 2008، ص ص 27 – 28.

13- رقام ليندة، مرجع سابق، ص 15.

14- بلمقدم مصطفى. بوشعور راضية، **تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية**، ورقة عمل مقدمة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية – واقع وتحديات، جامعة الشلف، الجزائر، 14/ 15 ديسمبر، 2004، ص 77.

15- رقام ليندة، مرجع سابق، ص 16.

16- Martine Maadani. Karim Saïd, **Management et pilotage de la performance**. (paris: Hachette), 2009, pp 27 – 28.

17- صلاح عباس هادي، **إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز**، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 09- 08 مارس، 2005، ص 162.

18- بومدين يوسف، ((**إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز**))، مجلة الباحث، جامعة بومرداس، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 33، موقع انترنت.
ww.dahsha.com/threads_09_apport_des_analyses_efficience.pdf

19- علي منصور محمد بن سفاع، ((**تقييم الأداء باستخدام نموذج KAMEL – دراسة تحليلية لأداء البنك الأهلي اليمني -**)) ، 2007/2003، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة عدن ، اليمن، العدد 02، ديسمبر 2008، ص 13.

20- إبراهيم عبد الحليم عبادة، **مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية**. (الأردن: دار النفائس)، 2008، ص ص 160 – 161.

21- الداوي الشيخ، ((**تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية**))، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06، 2008، ص 09، موقع انترنت. www.sarambite.com/eletobib/exp172.rar

22- فيصل صالح محمد. عبد الرحمن محمد سالم، **الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية – مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء** – ورقة عمل مقدمة في ملتقى حول موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية المنعقد في دمشق، 25 /27 يوليو (تموز)، 2004، سوريا. (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، 2004، ص ص 141 – 145. موقع انترنت. www.unpan1.un.og/intradoc/groups/public

23- عمر حامد، مرجع سابق، ص ص 116 – 117.

24- **تقييم وقياس الأداء الاجتماعي**، موقع انترنت
www.arabic.microfinancegateway.org/...socialperformance/http .

25- Le centre des jeunes dirigeants d´entreprise, **Le guide de la performance Globale**, (Paris: Edition D´organisation), 2004, p 10.

26- **Management de la connaissance et performance organisationnelle**, wekipediat encyclopédie, p 03, cite internet

27- **Les objectifs de l'avantage concurrentiel**, cite Internet.
http://www.ipeut.com/management/enterprise-management/82/les-objectifs-de-lavantage-con11382.php

28- بن ثامر كلثوم. لعروق حنان، **المعرفة الإبداعية ودورها في الرفع من أداء المنظمات المعاصرة**، موقع انترنت. http://www.aecfkh.org/articles-action-show-id-30.htm